



UNIVERSIDADE GAMA FILHO

CURSO: Administração Pública – Gestão de Pessoas

WALLACE GADELHA DUARTE

**MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO NO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

**Brasília - DF
2009**

WALLACE GADELHA DUARTE

**MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO NO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

WALLACE GADELHA DUARTE

**MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO NO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

Monografia apresentada à Universidade Gama Filho
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

Orientadora: Prof^ª. Eleci Teresinha Dias da Silva

**Brasília - DF
2009**

WALLACE GADELHA DUARTE

**MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO NO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

**Monografia julgada e aprovada:
Prof. Orientadora: Eleci Teresinha Dias da Silva**

*Ao Cristo que em meu coração vive.
Àquele que sempre encontro no começo,
meio e fim de tudo o que faço de
proveitoso.*

Agradecimentos

Ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) pelo que representa em minha vida e pelo patrocínio desta especialização.

À minha orientadora, Prof^a. Eleci Teresinha Dias da Silva pelo apoio na reta final do curso.

Às amigas Ana Alzerinda de Bem Corrêa, Inaê Cerqueira Alvarenga, Marta Maria da Silva Figueiredo, Paula Daniela Lima Pacheco e Roseglay de Maria SalazarFarias, que souberam entender minhas dificuldades e dividiram, entre elas, a carga de trabalho que me cabia para que eu pudesse vencer mais esta etapa profissional.

As ciências têm duas extremidades que se tocam. A primeira é a pura ignorância natural em que se acham todos os homens, ao nascer. A outra é aquela que vão ter as grandes almas que, havendo percorrido tudo o que os homens podem saber, verificam que nada sabem.

Blaise Pascal

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo correlacionar os índices de *turnover* apresentados pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) nos últimos quatro anos às políticas de RH propostas por sua área responsável pela gestão de pessoas, adotando como referencial teórico estudos sobre a motivação humana para o trabalho. A investigação científica está fundamentada em pesquisa exploratória que envolveu investigações qualitativas e quantitativas, bem como na análise documental disponibilizada pela referida instituição. No tocante ao aspecto qualitativo da pesquisa, com o objetivo de se identificar as principais causas motivacionais para os desligamentos ocorridos no quadriênio, foram utilizadas entrevistas individuais semi-estruturadas realizadas com 155 servidores que se desligaram voluntariamente daquela Corte. Por sua vez, foram resumidos quantitativamente os totais referentes às entradas e saídas de pessoal no STJ no período compreendido entre janeiro de 2006 à outubro de 2009, bem como sintetizadas, nos mesmos quadros, as motivações legais que geraram os índices de provimento e vacância aferidos. A análise dos índices de turnover constatou que os mesmos se encontram em níveis pouco significativos para se poder inferir reflexos negativos dessa movimentação de pessoas a curto, médio ou longo prazos. Ademais, correlacionando as três linhas de investigação, ou seja, as informações coletadas por meio das entrevistas supracitadas, os índices de turnover e as políticas de RH adotadas pelo STJ no período analisado, verificou-se que estas últimas contribuem favoravelmente para a permanência de pessoas naquela Corte.

Palavras-chaves: Motivação Humana, Turnover, Políticas de RH.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. STJ INSTITUCIONAL E SUAS POLÍTICAS DE RH.....	13
1.1. Histórico da Instituição.....	13
1.2. Planejamento Estratégico do STJ.....	14
1.2.1. Plano Estratégico 2006-2010.....	15
1.3. Política de Gestão de Pessoas do STJ.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1. Motivação Humana para o Trabalho.....	24
2.1.1. Conceito de Motivação.....	24
2.1.1.1. Tipos de Motivação.....	24
2.1.2. Modelos Teóricos da Motivação.....	25
2.1.3. Ciclo Motivacional.....	26
2.2. Principais Teorias Motivacionais.....	27
2.2.1. Teoria de Maslow.....	28
2.2.2. Teoria de Herzberg.....	30
2.2.3. Teoria de McGregor.....	31
2.2.4. Teoria de Vroom.....	32
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	35
3.1. Aspectos Metodológicos da pesquisa.....	35
3.1.1. Tipo de Pesquisa.....	35
3.1.2. Contexto da Pesquisa.....	35
3.1.3. Procedimento de Coleta de Dados.....	36
3.1.4. Procedimento de Análise dos Dados.....	36
3.2. Apresentação dos Dados Coletados	37
3.2.1. Conceitos Utilizados na Elaboração das Tabelas de Turnover.....	37
3.2.1.1. Turnover – Importância e Fórmula de Cálculo.....	37
3.2.1.2. Formas de Provimento e Vacância.....	39

3.2.2. Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	41
3.2.2.1. Índices de Turnover do STJ - período de 2006 a 2009.....	41
3.2.3. Resultados da Pesquisa Qualitativa.....	44
3.3. Análise dos Dados Coletados.....	44
3.3.1. Pesquisa Quantitativa.....	44
3.3.2. Pesquisa Qualitativa.....	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXO I.....	54

INTRODUÇÃO

Em virtude da sua complexidade e influência direta nos resultados organizacionais, o tema “Motivação Humana” tem sido amplamente discutido no cenário empresarial. É de entendimento comum que o maior desafio dos administradores modernos não está vinculado somente ao gerenciamento de capitais financeiros. Assim, as diversas possibilidades de investimento no capital humano têm recebido, nas últimas décadas, progressiva atenção daqueles que se dedicam ao estudo das relações que se desenvolvem no mundo do trabalho.

Os estudos sobre a motivação para o trabalho se desenvolvem pela possibilidade de se atender aos sonhos dos dirigentes de criar uma força propulsora que mantenha o homem trabalhando de acordo com as expectativas da organização e, de fato, o que chamamos de “motivação humana” permite ao empregado dedicar-se, como indivíduo, a tarefa de melhorar seu desempenho. Entretanto, vale salientar que “a motivação é resultante de pulsões internas, de desejos e de necessidades individuais que cada pessoa, como ser único, busca concretizar. O meio externo, as organizações não são a origem da motivação. A organização enquanto meio social, poderá facilitar ou barrar a realização de desejos e a satisfação dessas necessidades” (AGUIAR. 1997, p. 270).

Assim, como “motivação” não algo que se possa observar diretamente e está provado que funcionário descontente não produz em sua capacidade máxima, cabe aos administradores modernos conhecer os desejos do corpo funcional das suas organizações e utilizar ferramentas motivacionais adequadas para atingir seus objetivos.

Sabedoras de que em contrapartida ao desejo de maior rendimento empresarial está a necessidade de se oferecer aos colaboradores a adequada capacitação e também benefícios e remuneração condizentes com as tarefas propostas, as organizações intensificam cada vez mais suas investigações sobre os demais fatores motivacionais atrelados a produtividade no trabalho.

Nesse contexto, o profissional da área de gestão de pessoas deve estar preparado para alavancar processos que resultem na valorização do capital humano, a fim de que a satisfação no trabalho contribua para a permanência dos colaboradores na organização e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos idealizados pelos gestores. Portanto, entre

outras incumbências, cabe aos administradores de recursos humanos analisar periodicamente os índices de turnover, visto que esse estudo também é de fundamental importância para a tomada de decisões gerenciais. Essa necessidade inspirou a formulação de três questionamentos básicos para a pesquisa monográfica, quais sejam:

- a) Os indicadores de turnover apresentados pelo Superior Tribunal de Justiça nos últimos quatro anos encontram-se dentro dos parâmetros considerados “normais” e das expectativas da Organização?
- b) Ponderando isoladamente os índices de turnover apresentados pelo Superior Tribunal de Justiça nos últimos quatro anos, pode-se inferir que as políticas de RH adotadas pela Organização estimulam a permanência dos servidores na Casa?
- c) Pelos resultados da pesquisa pode-se afirmar que, de maneira geral, o ambiente de trabalho e os benefícios que se encontram no Superior Tribunal de Justiça interferem positivamente no nível motivacional dos seus servidores?

Dessa forma, para responder aos questionamentos supracitados foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Correlacionar os índices de turnover apresentados pelo Superior Tribunal de Justiça nos últimos quatro anos às políticas e ações propostas pela área de gestão de pessoas nesse período, tendo por referenciais teóricos os estudos sobre a motivação humana e o relato escrito de boa parte dos servidores que se desligaram voluntariamente daquela Corte no referido quadriênio.

Objetivos Específicos:

- ✓ Verificar se os índices de turnover levantados são favoráveis ou desfavoráveis aos interesses da organização, avaliando seus prognósticos e reflexos a curto, médio e longo prazos;
- ✓ Ressaltar principalmente os aspectos negativos mencionados pelos servidores entrevistados a respeito das suas experiências de trabalho no STJ, a fim de se identificar aqueles que mais influíram nas decisões de saída do Tribunal e que, portanto, podem merecer ações corretivas;

- ✓ Estabelecer vínculos entre as teorias motivacionais pesquisadas, as políticas de RH adotadas pelo Tribunal e os indicadores estatísticos e subjetivos revelados pela pesquisa;
- ✓ Oferecer alternativas para minimizar os aspectos negativos comentados pelos servidores entrevistados, caso os índices de saída do Tribunal sejam significativos.

O presente trabalho está organizado em três capítulos, a saber: o primeiro se incumbirá de contextualizar o STJ como instituição pública e abordará suas políticas de RH adotadas no quadriênio 2006-2009; o segundo cuidará da revisão teórica das principais teorias motivacionais; o terceiro irá apresentar os dados coletados e adentrará na análise científica dos índices de turnover nos últimos quatro anos. Nas conclusões e considerações finais do trabalho serão correlacionados os índices globais encontrados às políticas de RH adotadas pela área de gestão de pessoas daquele Tribunal.

CAPÍTULO 1 – STJ INSTITUCIONAL E SUAS POLÍTICAS DE RH

Neste Capítulo será apresentado inicialmente um breve histórico do Superior Tribunal de Justiça, contextualizando seu aparecimento e sua importância social para o país. Em seguida serão abordados determinados aspectos do seu Planejamento Estratégico e da Política de Gestão de Pessoas atualmente vigente na Instituição, a fim de se identificar claramente as variáveis que compõem a problemática investigada.

1.1 Histórico da Instituição

O Superior Tribunal de Justiça, descendente direto do Tribunal Federal de Recursos (TFR), foi criado em 1989 em de uma série de debates políticos e acadêmicos que permearam todo o século XX e tiveram como auge a Constituição Federal de 1988.

Com a deposição de Getúlio Vargas ao fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o Brasil elegeu um novo presidente, o general Eurico Gaspar Dutra, que chegou ao poder com a missão de outorgar uma nova Constituição. Assim, o TFR foi incluído na Carta Magna com a missão de funcionar como segunda instância da Justiça Federal. A nova Corte foi instalada no Rio de Janeiro, em 17 de maio de 1947.

Entretanto, pouco mais de 20 anos após a instalação do TFR, o mundo jurídico brasileiro iniciou as discussões para tornar a corte mais atuante – principalmente em função da sobrecarga de julgamentos no Supremo Tribunal Federal (STF).

A primeira iniciativa legal no sentido de se criar uma nova corte partiu dos próprios magistrados do TFR. A instituição, em 1976, mandou a minuta de um projeto de lei ao Congresso para a instituição do Supremo Tribunal de Justiça, que seria a última instância das leis infra-constitucionais do país, deixando para o STF a prerrogativa exclusiva de controlar a constitucionalidade.

Somente no recente período de redemocratização, em 1985, a iniciativa ganhou força. Atentos à possibilidade de convocação de uma Assembléia Constituinte, os magistrados do TFR resolveram se mobilizar. No ano seguinte, com o início dos trabalhos da Assembléia, o

TFR formou uma comissão de magistrados – capitaneada pelo ministro Antônio de Pádua Ribeiro – para atuar junto aos parlamentares.

O empenho dos magistrados resultou em uma verdadeira revolução no Judiciário a partir da promulgação da Constituição, em 5 de outubro de 1988. Símbolo mor dessa transformação foi a criação do STJ, última instância das leis infra-constitucionais tanto no âmbito da Justiça Federal como no da estadual.

O STJ começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 20 anos de existência, o Tribunal ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de julgados crescer quase exponencialmente. No total, o Tribunal já contabiliza quase 3 milhões de julgamentos ao longo de sua história.

Para que possa cumprir melhor sua missão institucional, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi organizado pelo critério da especialização. Três seções de julgamento, cada uma delas composta por duas turmas, analisa e julga matérias de acordo com a natureza da causa submetida a apreciação. Acima delas está a Corte Especial, órgão máximo do Tribunal.

Toda a atividade institucional e judicante do Superior Tribunal de Justiça (STJ) é regulada por seu Regimento Interno. Para os membros e servidores do STJ, o Regimento Interno é a Lei da Casa – o instrumento que fixa a organização do Tribunal e disciplina a aplicação de suas normas processuais.

O Superior Tribunal de Justiça comemorou no último dia 7 de abril seus vinte anos de existência e, por seu empenho em cumprir o papel social que lhe cabe, é reconhecido nacionalmente como o “Tribunal da Cidadania”. Constitucionalmente, sua principal missão é a guarda do direito federal infraconstitucional, ressalvadas as competências da justiça especializadas (Trabalhista, Eleitoral e Militar).

1.2 Planejamento Estratégico do STJ

O Superior Tribunal de Justiça adota gestão estratégica calcada na modernização do sistema judicial, por meio de planejamento que permite estabelecer visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas, atuando nesse sentido com elaboração e gerenciamento de projetos. Além disso, concentra esforços na otimização dos

processos de trabalho e na gestão da qualidade, como práticas voltadas à melhoria da performance institucional e consequente satisfação da sociedade. Nesse mister, o STJ implementa ainda gestão da informação, acompanhando e disponibilizando dados estatísticos que agreguem valor à instituição e apóiem o processo decisório.

A metodologia adotada para nortear o processo de planejamento estratégico do STJ foi o Balanced Scorecard – BSC. O BSC, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, é utilizado na definição de estratégias para a organização e no desdobramento dessas estratégias em objetivos a serem alcançados e em indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta. É um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

O Balanced Scorecard monitora o desempenho da organização em pontos críticos para seu sucesso, a partir da escolha de objetivos para as seguintes perspectivas; sociedade, orçamento, processos internos, aprendizado e crescimento. Quando integradas, essas quatro perspectivas proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação do desempenho organizacional.

A metodologia do BSC possibilitou a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.

1.2.1. Plano Estratégico

Para orientar o desenvolvimento profissional do servidor e o aproveitamento de suas capacidades para as competências que são necessárias ao alcance da sua missão institucional, o Superior Tribunal de Justiça desenvolveu o Planejamento Estratégico paralelamente ao Plano de Gestão, que é atualizado a cada dois anos.

O STJ adotou um modelo de gestão alicerçado nos pilares da agilidade, da transparência, da inovação tecnológica, da criatividade e da qualidade do trabalho. A adoção desse modelo de gestão insere um sistema de planejamento que permite estabelecer visão estratégica a longo prazo e traduz as diretrizes organizacionais em ações. Propicia, ainda, um sistema de medição do desempenho da organização baseado em indicadores que garantem o direcionamento adequado na tomada de decisões e evitam a pulverização dos recursos em iniciativas de pouco impacto. O Plano Estratégico do STJ apresenta sua missão e visão de futuro, bem como os valores que devem ser praticados. Viabiliza o alinhamento estratégico e permite o acompanhamento das conquistas obtidas ao longo do processo de execução do planejamento, realizando os ajustes que se fizerem oportunos.

A Missão do STJ está assim definida: Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

Sua Visão de Futuro pode ser sintetizada da seguinte forma: Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.

São Valores da Instituição analisada: Auto desenvolvimento, Comprometimento, Cooperação, Ética, Inovação, Orgulho Institucional, Presteza e Transparência.

Os Objetivos Estratégicos são os sinalizadores dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Os objetivos definidos pelo STJ são: Oferecer serviços com qualidade, Ampliar a responsabilidade socioambiental, Fortalecer as relações institucionais, Reduzir a entrada de processos recursais, Elevar a produção de julgados, Acelerar o trâmite processual, Contribuir para a modernização do Judiciário, Melhorar o clima organizacional, Desenvolver competências, Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros.

As metas representam os resultados a serem alcançados pelo tribunal para atingir os objetivos propostos. Elas permitem um melhor controle do desempenho da instituição, pois são observáveis, contêm prazos de execução e são quantificadas por meio de indicadores. Os *Indicadores de Desempenho* descrevem o que será medido, contemplando as dimensões eficiência, eficácia ou efetividade.

As metas de desempenho almejadas pelo STJ até 2010 estão agrupadas de acordo com quatro perspectivas: Quanto à Sociedade; Quanto aos Processos Internos de Trabalho; Quanto ao Aprendizado e Crescimento das Pessoas / Infraestrutura; e Quanto ao Orçamento.

Dentre essas perspectivas citadas, estão relacionadas abaixo as metas que interessam o presente estudo pelo potencial que detêm no processo de decisão dos servidores em permanecer na Organização.

a) Metas referentes ao Aprendizado e Crescimento das Pessoas / Infraestrutura:

Meta 17 - Capacitar pelo menos 50% dos servidores com o mínimo de 20h anuais de treinamento, até dez/2010.

Meta 18 - Treinar anualmente 40h/servidor, em média, por unidade;

Meta 19 - Obter 80% de satisfação do servidor, até dez/2010;

Meta 21 - Manter a rotatividade de pessoal abaixo de 5% do quadro, até dez/2010.

1.3. Política de Gestão de Pessoas

O STJ estabeleceu, por meio do Ato Nº 116, de 17 de Junho de 2005, os princípios, as diretrizes e as políticas que norteiam a gestão de recursos humanos no Tribunal, consolidados no documento intitulado “Política de Gestão de Pessoas do STJ”.

O referido documento foi elaborado e amplamente discutido na Secretaria, sob orientação de uma consultora externa; posteriormente, foi apresentado aos Secretários da Casa e, por fim, disponibilizado na Intranet para sugestões dos servidores.

São expressivas as vantagens de se institucionalizar uma Política de Recursos Humanos, com ênfase nos seguintes aspectos:

- Alinha as práticas de recursos humanos à estratégia da Instituição;
- Torna visíveis e partilháveis com todos os colaboradores a filosofia, as crenças, os princípios e as práticas de gestão de pessoas;
- Promove a compreensão acerca do tratamento aplicável às questões de pessoal;
- Modela e explicita as ações de recursos humanos em consonância com os princípios da Política;
- Favorece a integração e a sinergia das ações de recursos humanos;
- Orienta a atuação dos gestores na condução das equipes de trabalho, de maneira uniforme para toda a Instituição;

- Norteia a atuação da área de recursos humanos, descentralizando atividades e agilizando serviços;
- Imprime transparência às ações de RH e à gestão de pessoas;
- Contribui para a motivação e valorização do quadro funcional, em razão do estabelecimento de regras claras de acesso, desenvolvimento etc.

Os princípios, as diretrizes e as políticas que norteiam a gestão de recursos humanos devem ser compreendidos, incorporados e implementados por todos na Instituição.

1 - Princípios:

1.1) Todos no Tribunal são co-responsáveis pela construção e implementação da Política de Gestão de Pessoas.

1.2) A missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a gestão de pessoas.

1.3) O mérito é fator determinante na gestão de pessoas, e o seu foco deve estar no resultado do desempenho das pessoas, das unidades e do Tribunal.

1.4) O cidadão é reconhecido como cliente de cada serviço prestado no Tribunal.

1.5) As pessoas são capazes de contribuir com seus talentos para o sucesso do Tribunal e são responsáveis pela qualidade, produtividade e resultado do seu trabalho.

1.6) O gerente é o gestor das pessoas e dos resultados da sua unidade.

1.7) A área de recursos humanos é facilitadora do processo de gestão de pessoas.

1.8) A pessoa que atua no Tribunal é formadora e disseminadora da imagem institucional.

1.9) A visão de futuro e o conhecimento, quando compartilhados, agregam valor e mobilizam pessoas em direção aos resultados setoriais e organizacionais.

2 - Diretrizes:

2.1) O trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional.

2.2) As pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão.

2.3) As oportunidades de aprendizagem devem estar disponíveis a todas as pessoas que atuam no Tribunal.

2.4) A gestão de pessoas deve refletir uma compreensão sistêmica e estruturada.

- 2.5) A inovação, a criatividade e o empreendedorismo devem ser estimulados e valorizados.
- 2.6) O Tribunal deve buscar constantemente as melhores práticas de gestão de pessoas e a promoção de uma cultura de vida saudável.
- 2.7) A carreira deve evoluir para uma estrutura em Y, valorizando igualmente o desempenho de funções gerenciais e técnicas.
- 2.8) A remuneração do servidor deverá contemplar uma parcela variável, vinculada ao seu desempenho, diferenciando os que apresentarem maior produtividade, atingirem os padrões de excelência de desempenho e cumprirem as metas estabelecidas.
- 2.9) As decisões que dizem respeito à esfera de interesse das pessoas devem ser amplamente divulgadas.

3 - Políticas:

3.1) Cultura e Valores Organizacionais

- 3.1.1) A missão, a visão e os valores institucionais devem ser permanentemente trabalhados por meio de projetos que envolvam todas as pessoas atuantes no Tribunal.
- 3.1.2) O clima organizacional deve ser gerenciado por meio de metas que elevem os indicadores de satisfação e motivação das pessoas.
- 3.1.3) A cultura organizacional deve ser desenvolvida de forma a favorecer a excelência do desempenho e o desenvolvimento das pessoas e do Tribunal.
- 3.1.4) A área de Recursos Humanos deve assessorar os gestores em ações referentes à cultura, ao clima e às mudanças organizacionais.
- 3.1.5) O servidor deve ser conscientizado de sua função de agente público e de cidadão na prestação dos serviços da Instituição e deve estar comprometido com o propósito de melhoria do Poder Judiciário.

3.2) Atuação dos Gestores

- 3.2.1) A atuação gerencial deve ser orientada pela missão, visão, valores e estratégias institucionais, enfatizando os resultados da unidade e a melhoria contínua dos processos de trabalho.

3.2.2) A gestão de pessoas deve estar voltada para o cidadão e consoante com a Política de Gestão de Pessoas do Tribunal.

3.2.3) O gestor é autônomo, responsabilizando-se pelas metas acordadas e pelos resultados alcançados.

3.2.4) O relacionamento com parceiros e colaboradores deve basear-se na confiança e no respeito.

3.2.5) O gestor deve comprometer-se com o processo de capacitação dos colaboradores e com seu desenvolvimento gerencial.

3.3) Suporte da área de Recursos Humanos

3.3.1) A área de Recursos Humanos atua como facilitadora da gestão, por meio do serviço de consultoria interna.

3.3.2) A prioridade de suporte, a formulação de serviços e o desenvolvimento de produtos pela área de Recursos Humanos são determinados pela demanda e pela contribuição para os resultados das áreas-clientes.

3.4) Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas

3.4.1) As pessoas são responsáveis por gerir suas carreiras profissionais.

3.4.2) O desenvolvimento profissional no Tribunal é uma responsabilidade compartilhada entre a pessoa, o gerente e a área de Recursos Humanos.

3.4.3) As oportunidades de aprendizagem devem ser disponibilizadas a todas as pessoas que atuam no Tribunal.

3.4.4) As ações de desenvolvimento profissional devem relacionar-se ao desempenho, à análise de potencial e à carreira dos servidores.

3.4.5) Os recursos orçamentários destinados à capacitação são geridos de forma descentralizada pelas unidades organizacionais, excetuando-se os recursos destinados aos eventos corporativos.

3.4.6) É priorizada a utilização de instrutoria interna e de treinamento em serviço nas ações de capacitação, como forma de valorização dos talentos e economia de recursos.

3.4.7) As ações de especialização são acessíveis a todos os servidores e devem vincular-se aos objetivos do Tribunal, mediante critérios previamente definidos.

3.5) Recrutamento e Seleção

3.5.1) O perfil dos ingressantes no Tribunal é definido a partir da identificação das competências necessárias aos cargos existentes.

3.5.2) A periodicidade dos concursos públicos para ingresso no Tribunal é anual.

3.5.3) As competências requeridas para os cargos são dinâmicas e serão revisadas periodicamente.

3.5.4) O mérito deve ser a fonte primária dos processos seletivos internos para ocupação de postos de trabalho, de cargos em comissão e de funções comissionadas, aproveitando-se o potencial das pessoas para o alcance dos resultados da Instituição.

3.5.5) Os cargos devem ter atribuições amplas e possibilitar o recrutamento para habilidades específicas.

3.6) Lotação e Movimentação de Pessoas

3.6.1) O planejamento da alocação da força de trabalho será revisto em face da adoção de inovações tecnológicas, da aquisição de conhecimentos específicos e da realização de aperfeiçoamento nos métodos e processos de trabalho nas unidades do Tribunal.

3.6.2) Por ocasião da lotação, será realizada análise de potencial visando o melhor aproveitamento das habilidades e competências das pessoas.

3.6.3) A mudança de lotação não gera expectativa de reposição de força de trabalho na unidade de origem, devendo ser acordada diretamente entre os gestores das áreas envolvidas.

3.6.4) Têm prioridade na lotação de servidores as unidades diretamente relacionadas à Cadeia de Valor do STJ.

3.6.5) As causas de desligamento de servidores do Tribunal e de movimentação de pessoal devem ser constantemente monitoradas para identificação de ações requeridas para a retenção de talentos.

3.7) Gestão dos Incentivos

3.7.1) A progressão depende primordialmente de resultados de desempenho.

3.7.2) Os benefícios devem constituir forma de remuneração indireta e mecanismo para atrair as pessoas e mante-las motivadas, levando-as a alcançar resultados de excelência.

3.7.3) A previdência complementar constituirá fonte de atratividade e incentivo para o servidor.

3.7.4) A valorização do servidor deve ser traduzida no reconhecimento do seu desempenho cotidiano pelo gestor e pela equipe de trabalho.

3.8) Gestão do Desempenho

3.8.1) O foco da gestão de desempenho é o aperfeiçoamento profissional do servidor e do gerente, além da melhoria contínua dos resultados da unidade.

3.8.2) A gestão do desempenho envolve a auto-avaliação, avaliação pelo gerente imediato e avaliação pelos pares, clientes e, no caso de gestor, pelos colaboradores.

3.8.3) A gestão do desempenho fornece informações para a tomada de decisão em relação à promoção, à sucessão e à capacitação.

3.8.4) As metas de desempenho são acordadas entre gestor e colaborador.

3.8.5) A gestão do desempenho envolve o processo de acompanhamento e avaliação permanente das metas acordadas e dos resultados esperados.

3.9) Qualidade de Vida

3.9.1) O Tribunal deve promover a cultura de Qualidade de Vida.

3.9.2) As pessoas devem ser conscientizadas e estimuladas a adotar um estilo de vida ativo e saudável.

3.10) Sucessão Gerencial

3.10.1) A carreira gerencial é constituída pelos cargos em comissão e funções comissionadas, com atribuições de direção e chefia.

3.10.2) Os cargos e funções da carreira gerencial são acessíveis a todos os servidores, mesmo não pertencendo à unidade de lotação do cargo pretendido, mediante procedimentos de seleção vinculados ao mérito profissional e a critérios previamente definidos.

3.10.3) As unidades podem utilizar critérios de seleção diferenciados para atender às suas peculiaridades.

3.10.4) A equipe que integra a unidade onde será preenchida função gerencial pode apresentar candidato à sucessão.

3.10.5) A ocupação de cargos e funções comissionadas deve refletir a política de valorização do servidor.

3.11) Gestão da Informação em Recursos Humanos

3.11.1) As informações relativas à gestão de pessoas são acessíveis a todos, preservadas as de caráter individual.

3.11.2) Os sistemas de informações de recursos humanos devem estar orientados aos gestores e colaboradores, buscando a máxima interatividade com o usuário.

3.11.3) A área de Recursos Humanos disponibilizará estratégias, instrumentos e técnicas para facilitar a utilização integrada das informações.

3.11.4) Todos são responsáveis pela atualização e veracidade das suas informações funcionais.

3.11.5) A Instituição deve comunicar e colocar à disposição de cada colaborador as informações que lhe dizem respeito.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação Humana para o Trabalho

2.1.1. Conceito de Motivação

Pode-se conceituar “motivação” como a causa que movimenta a natureza humana na busca de algo, estando diretamente ligada ao comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para a ação praticada. As teorias de conteúdo motivacional estudam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica. As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas idéias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Podemos dizer que as principais características básicas da motivação são que ela é um fenômeno individual, ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal; que a motivação é intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador; a motivação é multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado. Outra característica encontrada é que não podemos medir a motivação diretamente, medimos o comportamento motivado, ação e forças internas e externas que influenciam na escolha de ação, pois a motivação não é passível de observação.

“De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo” (CHIAVENATO, 1999).

2.1.1.1. Tipos de Motivação

Observamos uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Chamamos a motivação de INTRÍNSECA quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados as ações individuais dos

gerentes em relação aos seus subordinados. Por outro lado chamamos de EXTRÍNSECA quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independe da gerencia, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

2.1.2. Modelos Teóricos da Motivação

As teorias motivacionais estudam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. As teorias modernas ainda se inspiram nessas antigas idéias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Existem diferentes modelos teóricos de interpretação do processo motivacional. No âmbito da Psicologia do Trabalho, as três correntes mais consideradas são:

- a) Teoria Behaviorista: A motivação, para o Behaviorismo, tem como ponto central o conceito de impulso, entendido como a força que impele à ação e o hábito a via de acesso construída entre o ponto de partida (estímulo) e o destino (resposta). Os hábitos são criados pela contiguidade da resposta ao reforço. A presença do reforço reduz o impulso, uma vez que sacia sua necessidade;
- b) Teoria Cognitiva: Procuram negar que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático (colocando-se contra a behaviorista). Acredita que nós escolhemos, por meio da percepção, pensamento e raciocínio, os valores, as crenças, as opiniões e as expectativas que regularão a conduta para uma tarefa almejada. Mas, reconhece que o comportamento e seu resultado dependerão tanto das escolhas conscientes do indivíduo, como dos acontecimentos do meio sobre os quais não tem controle e que atuam sobre ele;
- c) Teoria Psicanalítica: Freud entendia que o comportamento humano é determinado, basicamente, pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. Portanto, a mais forte tendência de comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa conscientemente decide que é melhor para ela. Nesta abordagem, a motivação do comportamento, em grande

parte, é proveniente do Id e o comportamento resulta da interação, conflituosa ou não entre ID, EGO e SUPEREGO.

2.1.3. Ciclo Motivacional

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades (CHIAVENATO, 1979). Sobre essa motivação, Lewin (1935) a descreve como uma “Teoria de Campo” que se baseia em duas suposições fundamentais:

1. “o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
2. esses fatos coexistentes têm o caráter de um “campo dinâmico”, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com outras partes” (LEWIN, 1935).

O Ciclo Motivacional pode ser assim resumido: O organismo permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, o organismo retornará ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior.

Nem sempre a satisfação das necessidades é obtida. Pode existir alguma barreira ou obstáculo ao alcance da satisfação de alguma necessidade. Toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre a frustração. Havendo frustração a tensão existente não é liberada através da descarga provocada pela satisfação. Essa tensão acumulada no organismo mantém o estado de desequilíbrio.

Por outro lado, o Ciclo Motivacional pode ter outra solução além da satisfação da necessidade ou da sua frustração: a Compensação ou Transferência. Ocorre a compensação (ou transferência) quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a

satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a Frustração. Desta forma, toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada. Cada uma dessas soluções envolve uma infinidade de nuances e de variações intermediárias.

Para as necessidades fisiológicas, os objetivos são relativamente fixados e quase não tem compensações ou substitutivos: a fome só se satisfaz com alimentação, a sede somente com a ingestão de líquidos, se estes são os motivos a serem satisfeitos. Para as necessidades psicológicas e de auto-realização os objetivos são mais flexíveis e possibilitam transferências e compensações. A necessidade de prestígio, por exemplo, pode ser satisfeita pela premência social, pelo sucesso profissional, pelo poder do dinheiro ou ainda pela conduta atlética.

“Toda necessidade não satisfeita é motivada de comportamento, porém quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo de “frustração” e pode levar o indivíduo a certas reações generalizadas como desorganização do comportamento, agressividade, alienação, apatia, etc.

2.2. Principais Teorias Motivacionais

Numerosas teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação para o trabalho. Inicialmente, as explicações eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não levavam em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho. Assim, na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. A partir deste modelo econômico do homem muitas outras se seguiram, caracterizadas pela sua maior complexidade e por uma abordagem cada vez mais psico-sócio-cultural. Não é objetivo deste trabalho monográfico apresentar todas as diversas teorias motivacionais. Se propõe apenas a sintetizar quatro delas para embasar as análises que virão posteriormente.

As teorias motivacionais de subdividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, onde as primeiras referem-se a “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado. Portanto, enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido e mantido. Dentre as teorias classificadas como de

“conteúdo”, a presente monografia se incumbirá de abordar as que foram propostas por Maslow, Herzberg e McGregor, além de Teoria de Vroom, entendida como de “processo”.

2.2.1. Teoria de Maslow

Para Maslow, uma pessoa é motivada a alcançar um determinado objetivo por possuir internamente a necessidade de alcançá-lo. Para ele as necessidades possuem caráter dinâmico, pois, satisfeita uma determinada necessidade ela não mais atuará como agente motivador do comportamento. Assim, outras necessidades passam a ocupar a “linha de frente”, e o comportamento é dirigido para a sua satisfação.

Maslow identificou cinco necessidades humanas fundamentais e as dispôs numa hierarquia piramidal, tendo em sua base as necessidades fisiológicas, acima, a segurança, em seqüência, as sociais, a de estima e, por último, a auto-realização. As duas primeiras foram consideradas como necessidades primárias e as demais como secundárias. desde o nível mais elementar de sobrevivência até a auto-realização. São elas:

1 - Necessidades fisiológicas: As necessidades fisiológicas são entendidas como a fome, sede, sexo, abrigo, sono, isto é, está relacionada com a sobrevivência (Chiavenato, 1999, p. 594). A fome é uma necessidade chamada física, assim como: a sede, a necessidade de dormir, do oxigênio, da eliminação, do sexo, e tantas outras atividades que ajudam a manter um estado físico satisfatório. Cada uma dessas necessidades liga-se com um sistema biológico junto ao corpo, que na maioria dos casos, para poder sobreviver, exige a satisfação. Ao identificar as necessidades fisiológicas como sendo as preponderantes, Maslow afirma que se todas as necessidades de uma pessoa estivessem por satisfazer, ela seria dominada por suas necessidades fisiológicas; as demais desapareceriam ou seriam reprimidas. No entanto, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgiriam então outras necessidades que passariam a dominar o seu comportamento. Ao serem atendidas, estas novamente seriam substituídas por outras necessidades e assim por diante.

2- Necessidade de segurança: O segundo nível da pirâmide diz respeito à necessidade de segurança que corresponde à proteção do indivíduo, tanto diante de um perigo real ou imaginário, quanto do físico ou abstrato, surgindo no ser humano tão-somente nas situações em que ele tem a sensação de perda ou ameaça ao emprego. Porém, é atingida apenas quando

a necessidade supracitada for satisfeita (Chiavenato, 2000, p. 304). Portanto, supridas as necessidades fisiológicas, surgem as necessidades de segurança. Karem Horney as define como “necessidades de sentir-se seguro de perigos hostis e ameaças do mundo”. A satisfação dessa necessidade requer um real sentimento de segurança física e ainda uma sensação de estar protegido dos males e danos, tanto físico quanto emocional (potencialmente “gratificáveis” por salários, benefícios marginais e um sentimento de segurança na capacidade pessoal de ganhar o sustento pelo trabalho realizado).

As necessidades fisiológicas e as de segurança acham-se, ambas, centradas no indivíduo. Contudo, uma vez satisfeitas, aparecem as chamadas “necessidades secundárias”.

3- Necessidade de aceitação e afeto (sociais): Já, as necessidades sociais surgem somente, quando as fisiológicas e as de segurança forem satisfatórias, estando, assim, relacionadas com a troca de afeto, troca de amizade, aceitação social, isto é, relacionada com a permuta de sentimentos (Maximiano, 2000, p. 310). Neste estágio, o indivíduo é motivado a assegurar o seu lugar num determinado grupo, com a gratificação do sentimento de a ele pertencer, bem como a construir relações emocionais íntimas com outros, a dar e receber amor.

4- Necessidade de respeito/reconhecimento: A segunda necessidade secundária, vale dizer, a necessidade de estima que está relacionada, segundo Bateman (1998, p. 365) “[...] independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e auto-estima”, que se traduzem na forma como a pessoa se avalia e se vê. Maslow classificou esta necessidade em dois subconjuntos. Primeiro, afirma que há uma necessidade de independência e liberdade e de um sentimento íntimo de confiança na própria competência para lidar com o mundo. Segundo, que existe também a necessidade de ter esta competência reconhecida e apreciada pelos outros;

5- Necessidade de auto-realização: No topo da pirâmide está presente a necessidade de auto-realização, a qual leva o ser humano a ser melhor do que ele realmente é, fazendo com que tenha um desenvolvimento pessoal, no entanto, é a única que depende exclusivamente do indivíduo (Chiavenato, 2000, p. 305). Assim, quando todas as outras necessidades foram satisfeitas, a última a emergir é a da auto-realização. Segundo Maslow, “aquilo que um homem pode ser, ele deve ser”. A auto realização não é tanto um estado ou estágio do organismo como a fome a ser satisfeita por uma gratificação periódica. Trata-se, ao invés

disso, de um processo do ser humano, no qual o indivíduo busca alcançar a extensão total da sua capacidade.

“A teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão”. Embora Maslow defendesse a integridade da ordem de sua hierarquia, ele não acreditava que uma necessidade estivesse 100% satisfeita, antes que surgisse uma outra necessidade mais elevada. Pelo contrário, ele afirmou que a maior parte dos indivíduos encontra-se parcialmente insatisfeita quanto a quase todas as necessidades básicas.

2.2.2. Teoria de Herzberg

Ao contrário de outros pensadores que tentavam explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Frederick Herzberg foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Concorde com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se aos *fatores extrínsecos* ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo aos *elementos intrínsecos*.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação.

Herzberg desenvolveu estudos para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título "a motivação para trabalhar - *The Motivation to Work*"

Os estudos incluíam pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os

agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "*a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene*".

Assim, para o autor, existem determinados que levam à insatisfação e outros que levam à satisfação e os classifica a motivação de acordo com estas duas categorias:

- Fatores de Higiene: são os fatores extrínsecos e são insatisfacientes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, *status*, relacionamentos interpessoais;

- Fatores de Motivação: são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Os fatores de Higiene são aqueles que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação. Segundo Herzberg, para motivar um funcionário não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes. Chiavenato (1999, p.597) critica a teoria dos dois fatores por “[...] basear -se em uma pesquisa numa pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”.

2.2.3. Teoria de McGregor

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de *Teoria X*, e outra basicamente positiva, chamada de *Teoria Y*. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza humana se baseia em certos conceitos, e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com eles.

Para a Teoria X, os quatros conceitos dos executivos são:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.

2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidade e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. Em contraste com essas visões negativas,

McGregor lista os quatros conceitos positivos, de acordo com a Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo privilégio daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Portanto, a primeira (teoria X) assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda (teoria Y) baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam de trabalhar. Um argumento contra as teorias X e Y é o fato de elas serem mutuamente exclusivas. Para o contrapor, antes da sua morte, McGregor estava desenvolvendo a teoria Z, que sintetizava as teorias X e Y nos seguintes princípios: emprego para a vida, preocupação com os empregados, controle informal, decisões tomadas por consenso, boa transmissão de informações do topo para os níveis mais baixos da hierarquia, entre outros.

2.2.4. Teoria de Vroom

A Teoria da Expectação foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e está baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento. Segundo Chiavenato (2004, p. 70), é a teoria que mais se aproxima daquela originada de Herzberg, uma vez que está relacionada com a produção das tarefas, os cargos e as diferenças individuais.

Vroom definiu os seguintes pressupostos para os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

São componentes principais da Teoria Expectação:

- Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;
- Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

Vroom afirma que há três forças básicas responsáveis pela definição da motivação, são elas: as expectativas, as recompensas e as relações entre expectativas e recompensas. A primeira corresponde ao objetivo individual, isto é, salário, segurança, benefícios, punição e reconhecimento (Bateman, 1998, p. 372). Recompensa, por sua vez, traduz-se na relação entre a produtividade e o alcance dos objetivos, o que pode ser exemplificado no fato de um funcionário receber mais que os outros, eis que são pagos por produção, tendo como consequência a queda na produção, pois aqueles não se motivam, prejudicando o que há de mais importante, ou seja, o grupo social Chiavenato, (2004, p. 71). A terceira força básica diz respeito à relação entre expectativa e recompensas, sendo que se os funcionários percebem que o esforço efetuado para atingir o objetivo não é recompensador, simplesmente não mais se esforçam (Chiavenato, 2004, p. 71).

Vroom (2004, p. 72) criou um modelo de expectativa da motivação para melhor explicar as forças básicas da motivação para produzir, assim, salientam-se suas escuras palavras: “[...] baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas

entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo)”. Pode-se dizer que cada indivíduo tem uma valência em relação aos resultados finais, uma vez que, se for positiva, significa que o objetivo será alcançado, mas, se for negativa, demonstrará que ele está esquivando-se do resultado final, sem contar nos resultados intermediários que serão percebidos pelos funcionários (Chiavenato, 1999, p. 608).

O resultado do objetivo intermediário ou final tem uma instrumentalidade que é apresentada por valores, assim se o empregado notar que sua produtividade não irá aumentar o seu salário a instrumentalidade é zero (Chiavenato, 2004, p. 72). Denomina-se expectância o que o ser humano espera de seu desempenho, o qual, se for baixo, significa que aquele se sente impotente para atingir sua meta proposta e, para aumentá-la é necessário selecionar pessoas capacitadas, treiná-las adequadamente, esclarecer os objetivos e apoiar seus esforços (Chiavenato, 1999, p. 608).

Para Victor Vroom, motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos. Sua teoria também é conhecida como modelo contingencial de motivação, motivo pelo qual ressalta a relação entre indivíduo e cargo (Chiavenato, 2004, p. 72). Em síntese, destina-se a produzir uma teoria de motivação e não dos resultados obtidos através de suas ações.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

3.1.1. Tipo de Pesquisa

Para a realização da pesquisa adotou-se a taxonomia proposta por Vergara (2007) que utiliza dois critérios básicos para sua classificação. Quanto aos fins, a investigação utilizada neste trabalho é do tipo exploratória, visto que a organização estudada se interessa pela produção do conhecimento para corrigir possíveis falhas em suas políticas de RH, no tocante a permanência de servidores na Casa. Quanto aos meios, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, para embasar a fundamentação teórica e metodológica desse trabalho e documental porque as análises que se seguiram estão baseadas em documentos internos da própria Instituição pesquisada.

A pesquisa adotou, também, as abordagens qualitativa e quantitativa.

3.1.2. Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Superior Tribunal de Justiça (STJ), Instituição Pública de Direito Público, com sede na Capital Federal.

A Constituição de 1988 criou o STJ e sua instalação ocorreu em 7 de abril de 1989 em cumprimento à Lei nº 7.746/89, em Sessão Solene, especialmente convocada, pelo Supremo Tribunal Federal (STF).

De acordo com informações prestadas pela Seção de Provimento da Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais do STJ, em 26/10/2008, o quadro funcional do STJ era composto por 2.719 cargos efetivos. Para organizações desse porte, investigações acerca dos índices de turnover e das motivações humanas que contribuem para a rotatividade em seus quadros se tornam fundamentais para a tomada de decisões internas. Assim, a pesquisa se incumbiu de reunir dados sobre a movimentação de pessoal do STJ nos últimos quatro anos e analisar essa conjuntura baseando-se em relatos da maioria absoluta dos servidores desligados nesse período e nas teorias de motivação mais conhecidas.

3.1.3. Procedimento de Coleta de Dados

A pesquisa qualitativa se caracterizou pelo aproveitamento de informações prestadas em entrevistas de desligamentos realizadas com cento e cinquenta e cinco servidores que deixaram o referido Tribunal no período de 2006 a 2009. O formulário utilizado (ANEXO I) foi elaborado com o objetivo principal de identificar funcionalmente o servidor desligado e oferecer-lhe a oportunidade do registro de opiniões relativas aos fatores positivos e negativos da Organização, capazes de influenciar decisões acerca da sua permanência ou desligamento (tabelas de números 5 a 20 e quadros 1 me 2).

A pesquisa quantitativa consistiu basicamente na coleta de dados junto a Coordenadoria de Provimento e Registros Funcionais do STJ, unidade responsável por controlar as entradas e saídas de servidores da Casa. Foram tabulados esses resultados e estabelecidos vínculos imediatos com as motivações legais que geraram os desligamentos ocorridos entre os anos de 2006 a 2009 (tabelas de números 1 a 4).

3.1.4. Procedimento de Análise de Dados

Os dados da pesquisa qualitativa foram analisados por meio da técnica de “análise de conteúdo”.

A Análise de Conteúdo é uma metodologia de investigação científica que segue um conjunto de passos ordenados que lhe dão o rigor e a validade necessárias. É consensual a aceitação desse procedimento para a análise de dados qualitativos, em que o investigador quer apreender e aprender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam, nas suas próprias palavras, ou que o próprio investigador registra ou, ainda, a partir de documentos escritos para serem analisados ou retirados de qualquer arquivo.

As opiniões subjetivas registradas nos formulários de entrevistas de desligamentos analisados foram categorizadas por assunto e geraram os quadros de números 1 e 2.

Para a análise quantitativa utilizou-se o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), ferramenta informática que permite realizar análise estatística de dados no domínio das Ciências Sociais. Sintetiza dados coletados por meio de questionário ou entrevista e facilita, sobremaneira, o trabalho com conjuntos de informações muito vastos. Uma das

versões mais recente do SPSS é a versão 13.0 e é compatível com os Sistemas Operativos: *Windows 98, ME, 2000 e XP*, não funcionando adequadamente com o *Windows 95*.

Desse procedimento, foram geradas as tabelas de números 5 a 20, que resumem, principalmente, a frequência e o percentual de aparecimento das motivações de desligamento pesquisadas.

3.2. Apresentação dos Dados Coletados

3.2.1. Conceitos Utilizados na Elaboração das Tabelas de Turnover

3.2.1.1. Turnover – Importância e Fórmula de Cálculo

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para esse desligamento são diversas: o trabalhador pode solicitar sua demissão por algum descontentamento com as políticas da empresa, pela falta de motivação ou simplesmente pela busca de uma melhor colocação profissional. Por sua vez, a organização também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional e é esse movimento de entrada e saída de pessoal que geram os chamados “índices de turnover”.

Além de ser oneroso para a instituição, o elevado índice de turnover sinaliza que algo precisa ser melhorado para evitar desligamentos de pessoal e consequentes quedas de produtividade. Assim, o profissional de RH deve estar atento às constantes mudanças do mercado externo e também da realidade interna da organização que pertence.

Os profissionais da área de gestão de pessoas que tenham por objetivo reduzir o seu índice de rotação de pessoal devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização. A partir dessa análise, podem ser promovidas ações que venham a auxiliar a manter um baixo indicador de rotatividade de pessoal. Portanto, cabe a área de gestão de pessoas encontrar as melhores ferramentas para auxiliar na manutenção de índices aceitáveis de turnover.

A gestão do *turnover* é fundamental para o crescimento das organizações, a perda de colaboradores significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de domínio dos processos, de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

O índice de *turnover* exprime um valor percentual de pessoas que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for, por exemplo, 3%, significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele determinado período.

Um índice de *turnover* equivalente a zero não ocorre na prática, pois significa um estado de inércia na organização. Por outro lado, um índice de *turnover* muito elevado denota um estado de fluidez e desinteresse na organização. O *turnover* ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam desempenho difícil potencializado

Há fenômenos internos e externos que provocam oscilações nos índices de turnover. Entre os externos estão a situação de oferta ou de procura do mercado de recursos humanos e a conjuntura econômica. Entre os internos temos: política salarial e de benefícios, forma de supervisão exercida sobre o pessoal, oportunidade de crescimento profissional, tipo de relacionamento humano, condições físicas do ambiente de trabalho, mentalidade e flexibilidades organizacionais, políticas de recrutamento, seleção e treinamento, critérios disciplinares e de avaliação. A legislação vigente pode ser também considerada, em alguns aspectos, um dos fatores determinantes de fluxo de servidores.

O indicador turnover global tenta captar a flutuação entrada e saída no quadro de pessoal efetivo de empregados, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela empresa. É na realidade a média dos indicadores de admissão e desligamento. Pode ser facilmente calculado pela média da entrada e da saída dividido pelo número de empregados no mês anterior.

Para o presente trabalho, adotou-se a seguinte fórmula para o cálculo dos índices de turnover:

$$\frac{\text{Nº DE ADMISSÕES NO MÊS} + \text{Nº DE DESLIGAMENTOS NO MÊS}}{2} \times 100$$

Nº DE SERVIDORES NO MÊS ANTERIOR

3.2.1.2 Formas de Provimento e Vacância

Para a confecção das tabelas de números 1 a 4, onde está registrada a movimentação do quadro de pessoal do STJ nos anos de 2006 a 2009, bem como os motivos legais para a saída dos servidores nesse período, foram utilizados termos constantes do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Segundo a Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, PROVIMENTO é o ato de designação de uma pessoa para o preenchimento de um cargo público. Abaixo, para um melhor entendimento dessas tabelas, são conceituadas as diversas formas de provimento citadas:

Nomeação é considerada única forma de provimento originário. Pressupõe a inexistência de uma relação jurídica anterior mantida entre o Servidor e a Administração e será feita: a) em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira; b) em comissão, para cargos de confiança vagos. Apenas haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

Reversão é o retorno ao Serviço Ativo do Servidor aposentado por invalidez quando insubsistentes os motivos da aposentadoria – pode acontecer para o mesmo cargo se ele ainda estiver vago ou para um outro semelhante.

Reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

Recondução é o retorno ao cargo anteriormente ocupado, do servidor que não logrou êxito no estágio probatório de outro cargo para o qual foi nomeado decorrente de outro concurso.

Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC.

Os desligamentos dos servidores são chamados de VACÂNCIA, ou melhor definindo, é a vaga surgida com desocupação de um cargo público. São formas de Vacância do cargo público citadas nas tabelas:

Exoneração consiste em uma forma de desligamento do servidor do cargo público, a pedido ou de ofício, sem o caráter de penalidade.

Demissão, ao contrário da exoneração, corresponde a uma forma de vacância em virtude do cometimento de uma infração administrativa grave pelo servidor ocupante de cargo efetivo. Tem a natureza jurídica de penalidade (art. 127 da Lei nº 8.112/90).

Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC.

Posse em outro cargo inacumulável De acordo com o inciso VIII do art. 33 da Lei 8.112/90, uma das hipóteses que geram a vacância é a posse em outro cargo inacumulável – que é conhecida como "pedido de vacância". Trata-se de uma forma de vacância que, numa interpretação literal, independeria até mesmo de pedido do servidor. Deveria realizar-se automaticamente, uma vez verificado que o antigo servidor tomou posse em outro cargo público, fora das hipóteses de acumulação lícita previstas na Constituição (art. 37, XVI) e na Lei nº 8.112/90 (arts. 9º, parágrafo único, e 119).

3.2.2. Resultados da Pesquisa Quantitativa

3.2.2.1 Índices de Turnover do STJ - período de 2006 a 2009

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA													
Exercício - 2006													
Quadro Permanente													
PESSOAL ATIVO - DEZEMBRO/2005 = 2586													
MÊS	Provimento			Vacância							VARIACÃO DO MÊS	QUANT. DE PESSOAL	TURNOVER GLOBAL (*)
	NOMEAÇÃO	REDISTRIBUIÇÃO	RECONDUÇÃO READAPTAÇÃO REVERSÃO	EXONERAÇÃO	APOSENTADORIA	POSSE OUTRO CARGO	FALECIMENTO	REDISTRIBUIÇÃO	READAPTAÇÃO	DEMISSÃO			
Dez/05												2586	
Janeiro	8					3					5	2591	0,21
Fevereiro	5				2	1					2	2593	0,15
Março	8			1		12				1	-6	2587	0,43
Abril	3	2	1			1					5	2592	0,14
Maio	8					2	1				5	2597	0,21
Junho	5	1			1	13					-8	2589	0,39
Julho	3				2	9					-8	2581	0,27
Agosto	14			1	1	8					4	2585	0,47
Setembro	14					1					13	2598	0,29
Outubro	8			1		20					-13	2585	0,56
Novembro	17		1			2					16	2601	0,39
Dezembro	10					4					6	2607	0,27

Tabela 1: Índices de Turnover do STJ em 2006

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA													
Exercício - 2007													
Quadro Permanente													
PESSOAL ATIVO - DEZEMBRO/2006 = 2607													
MÊS	Provimento			Vacância							VARIACÃO DO MÊS	QUANT. DE PESSOAL	TURNOVER GLOBAL (*)
	NOMEAÇÃO	REDISTRIBUIÇÃO	RECONDUÇÃO READAPTAÇÃO REVERSÃO	EXONERAÇÃO	APOSENTADORIA	POSSE OUTRO CARGO	FALECIMENTO	REDISTRIBUIÇÃO	READAPTAÇÃO	DEMISSÃO			
Dez/06												2607	
Janeiro	10				1	4					5	2612	0,29
Fevereiro	11				1	4					6	2618	0,31
Março	4				1	2	1				0	2618	0,15
Abril	4	1				2		1			2	2620	0,15
Maio	5	1			1	3	1				1	2621	0,21
Junho	4			1	2	2					-1	2620	0,17
Julho	3	1			2	3		1			-2	2618	0,19
Agosto	11		1		1	14					-3	2615	0,52
Setembro	7					2					5	2620	0,17
Outubro	3			1		8					-6	2614	0,23
Novembro	10		1	2		14					-5	2609	0,52
Dezembro	10		1		2	2					7	2616	0,29

Tabela 2: Índices de Turnover do STJ em 2007

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA													
Exercício - 2008													
Quadro Permanente													
PESSOAL ATIVO - DEZEMBRO/2007 = 2616													
MÊS	Provimento			Vacância							VARIACÃO DO MÊS	QUANT. DE PESSOAL	TURNOVER GLOBAL (*)
	NOMEAÇÃO	REDISTRIBUIÇÃO	RECONDUÇÃO READAPTAÇÃO REVERSÃO	EXONERAÇÃO	APOSENTADORIA	POSSE OUTRO CARGO	FALECIMENTO	REDISTRIBUIÇÃO	READAPTAÇÃO	DEMISSÃO			
Dez/07												2616	
Janeiro	4			1	2	2					-1	2615	0,17
Fevereiro	6	2			1	1		2			4	2620	0,23
Março	2	2		2	1	2		2			-3	2617	0,21
Abril	8	2		1	1	2	1	1		1	3	2620	0,32
Maio	7				1	1					5	2625	0,17
Junho	1	2			3	7		2			-9	2616	0,29
Julho	2	9		1	2	3		7			-2	2614	0,46
Agosto					1	4		1			-6	2608	0,11
Setembro		1			1	13					-13	2595	0,29
Outubro		1		1		5		1			-6	2589	0,15
Novembro					2	4					-6	2583	0,12
Dezembro					5	6					-11	2572	0,21

Tabela 3: Índices de Turnover do STJ em 2008

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA													
Exercício - 2009													
Quadro Permanente													
PESSOAL ATIVO - DEZEMBRO/2008 = 2572													
MÊS	Provimento			Vacância							VARIÇÃO DO MÊS	QUANT. DE PESSOAL	TURNOVER GLOBAL (*)
	NOMEAÇÃO	REDISTRIBUIÇÃO	RECONDUÇÃO READAPTAÇÃO REVERSÃO	EXONERAÇÃO	APOSENTADORIA	POSSE OUTRO CARGO	FALECIMENTO	REDISTRIBUIÇÃO	READAPTAÇÃO	DEMISSÃO			
Dez/08												2572	
Janeiro					8	4					-12	2560	0,23
Fevereiro	156				6	1					149	2709	3,18
Março	31				3	7	1				20	2729	0,77
Abril	4	1			2	8		1			-6	2723	0,29
Maio	12			3	4	4					1	2724	0,42
Junho	3			3	4	5					-9	2715	0,27
Julho	16				8	5	1			1	1	2716	0,57
Agosto	13				4	4					5	2721	0,38
Setembro	10			1	5	2					2	2723	0,33
Outubro	6				4	6					-4	2719	0,29
Novembro													
Dezembro												2719	

Tabela 4: Índices de Turnover do STJ em 2009

3.2.3. Resultados da Pesquisa Qualitativa

O SPSS gerou as tabelas de números 5 a 20, após computar informações relativas ao cargo e tempo de serviço dos servidores desligados entre os anos de 2006 a 2009 (tabelas 5 e 6), bem como a motivação para o fato, segundo a ótica dos respondentes (tabelas 7 a 20). Quanto às questões subjetivas propostas no formulário de entrevistas, para facilitar as análises, as opiniões foram agrupadas por temas, de acordo com sua incidência e importância.

Assim, foram destacados os três aspectos negativos e os três positivos mais citados. Seguem as tabelas e os quadros de comentários:

I – Tabelas/Identificação do respondente:

Tabela 5 – Ref. Cargo

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Técnico	92	59,4	59,4	59,4
Analista	63	40,6	40,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 6 – Ref. Tempo de STJ

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Até 5 anos	117	75,5	75,5	75,5
Até 10 anos	27	17,4	17,4	92,9
+ de 10 anos	11	7,1	7,1	100,0
Total	155	100,0	100,0	

II- Tabelas/Motivação para o Desligamento:

Tabela 7 – Ref. Horário de trabalho

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	149	96,1	96,1	96,1
Sim	6	3,9	3,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 8 – Ref. Falta de perspectiva de desenvolvimento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	147	94,8	94,8	94,8
Sim	8	5,2	5,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 9 – Ref. Inadaptação ao serviço/falta de identificação com as atividades

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	153	98,7	98,7	98,7
Sim	2	1,3	1,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 10 - Ref. Relacionamento com a chefia

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	155	100,0	100,0	100,0

Tabela 11 – Ref. Relacionamento com os colegas

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	155	100,0	100,0	100,0

Tabela 12 – Ref. Problemas de saúde

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	155	100,0	100,0	100,0

Tabela 13 – Ref. Problemas pessoais

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	151	97,4	97,4	97,4
Sim	4	2,6	2,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 14 – Ref. Volume de trabalho

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	149	96,1	96,1	96,1
Sim	6	3,9	3,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 15 – Ref. Ambiente de trabalho

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	151	97,4	97,4	97,4
Sim	4	2,6	2,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 16 – Ref. Interesse de atuar na área de formação

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	138	89,0	89,0	89,0
Sim	17	11,0	11,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 17 – Ref. Remuneração

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	99	63,9	63,9	63,9
Sim	56	36,1	36,1	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 18 – Ref. Benefícios

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	151	97,4	97,4	97,4
Sim	4	2,6	2,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 19 – Ref. Ascensão profissional

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	83	53,5	53,5	53,5
Sim	72	46,5	46,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 20 – Ref. Perspectiva de carreira

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Não	124	80,0	80,0	80,0
Sim	31	20,0	20,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

III – Respostas subjetivas

Esta seção apresenta exemplos de verbalizações dos três pontos positivos da Instituição mais citados nos formulários de entrevistas de desligamentos, quais sejam: a) estrutura de funcionamento do Tribunal; b) ambiente de trabalho; c) horário de trabalho.

Exemplos de Verbalizações:

“[...]”considero que a estrutura que o Tribunal oferece é bastante adequada ao bom desempenho das atividades...; é ótima a estrutura do Tribunal...; não faltam equipamentos ou material para o trabalho...; o espaço físico do setor e as estações de trabalho são confortáveis...”

“[...] ótimo ambiente de trabalho...; meu relacionamento com os colegas e superiores sempre foi muito bom...; me agrada a cultura e o clima organizacional do STJ...; me chama a atenção a educação e a cortesia dos servidores...”

“[...]” a flexibilidade de horário facilita bastante a nossa vida... o banco de horas foi uma excelente idéia e faz justiça àqueles que trabalham além do horário de expediente...; a jornada de trabalho de seis horas é um grande atrativo...”

Quadro 1 – Aspectos positivos da Organização

Da mesma forma, foram destacados os três principais aspectos negativos da organização, segundo a opinião dos servidores desligados. São eles: a) remuneração; b) falta de perspectiva para a carreira; c) volume de trabalho.

Exemplos de Verbalizações:

“[...]”o salário poderia ser um pouco melhor...; remuneração abaixo da ideal, considerando a complexidade das atividades desenvolvidas...; a remuneração está defasada e houve perda de benefícios nos casos de aposentadoria...; inexistência de benefícios relacionados à produtividade por servidor...”

“[...]”baixa probabilidade de ascensão profissional; no setor existem poucas perspectivas de se assumir funções; redução da quantidade de funções comissionadas na área administrativa; os cargos de chefia geralmente são ocupados por servidores de fora do quadro do STJ...; Falta de oportunidade para funções para os não bacharéis em Direito...”

“[...]”há grande volume de trabalho...; as cotas de produtividade são cada vez maiores...; o volume de trabalho e o excesso de cobranças são características dos Gabinetes...; há um número excessivo de processos...”

Quadro 2 – Aspectos negativos da Organização**3.3. Análise dos Dados Coletados****3.3.1. Pesquisa Quantitativa**

A tabulação dos dados referentes às entradas e saídas de pessoal no STJ no período de 2006 a 2009 permitiu visualizar, mês a mês, o desencadear dessa movimentação e conhecer os motivos legais para os desligamentos. Permitiu, ainda, quantificar essa movimentação por meio dos índices de turnover global. Observou-se, dessa maneira, que esses índices de turnover se mantiveram em patamares muito baixos desde o início da pesquisa. Com exceção de um único mês, o de fevereiro/2009, todos os demais apresentaram valores muito próximos

a zero. Isso significa que, durante o quadriênio analisado, o Tribunal contou com sua força máxima de trabalho praticamente intacta. É comum o registro desse fenômeno em organizações públicas, uma vez que o ingresso de servidores ocorre mediante a realização de concurso público que estabelece a formação de um cadastro reserva de servidores para suprir os eventuais aparecimentos de vagas na Instituição. Outras vezes, a criação de cargos públicos também afeta o controle estatístico de turnover, visto que o aumento do número de cargos e a conseqüente nomeação de servidores para ocupá-los se refletem nos índices de movimentação de pessoal. Foi o que provavelmente ocorreu no mês de fevereiro/2009, quando 156 novos servidores ingressaram nos quadros do Tribunal. De qualquer forma, o índice encontrado no referido mês manteve-se abaixo da expectativa e propósito da organização, pois em seu plano estratégico está estabelecido o máximo de 5% de rotatividade como meta a ser alcançada.

As tabelas de números 1 a 4 demonstram que, no período de janeiro de 2006 a outubro de 2009, se desligaram do STJ 357 servidores. Relacionando essa informação com a motivação legal para os desligamentos constatados, observa-se baixo número de exonerações (apenas 20, cerca de 5,60% dos desligamentos) e um elevadíssimo número de saídas de pessoal por motivo de “posse em cargo inacumulável” (232 casos). Esse dado é de suma importância para presente pesquisa, visto que essa motivação legal evidencia que 64,98% dos desligamentos não foi opcional – senão uma exigência da própria lei. Por outro lado, essa constatação não inviabiliza a pesquisa. Ao contrário, abre espaço para investigações a respeito das motivações humanas que levaram esses servidores a buscar outras organizações públicas. Portanto, esse dado agrega-se a outros decorrentes da pesquisa qualitativa que se segue.

3.3.2. Pesquisa Qualitativa

Para a pesquisa qualitativa, foram utilizados 155 formulários de entrevistas realizadas com servidores no momento em que foram desligados do STJ. Esse número representa 42,58% do total de saídas de pessoal dos quadros da Casa no quadriênio e encontra-se bem acima da média aceita para amostras representativas.

A primeira informação que permite inferências é a de que, dos servidores entrevistados, 59,4% possuíam cargo de nível médio e 75,5% trabalhavam no STJ há menos de 5 anos. Essa combinação da ocupação de cargo de nível médio com o pouco tempo de serviço leva à hipótese de que as saídas se deram pelo natural desejo de melhora profissional, visto que os cargos de nível médio possuem remuneração e atribuições bastante distintas dos

de nível superior. Além disso, a curta permanência no Órgão não favorece algumas incorporações salariais que poderiam minimizar questões financeiras. Entretanto, a comprovação dessas possibilidades não foi objeto da presente pesquisa por requererem investigações bem mais aprofundadas para confirmar ou descartar as hipóteses.

Quanto às justificativas para os desligamentos, os servidores apontaram objetivamente a possibilidade de “ascensão profissional” como o principal motivo para as saídas. Em seguida, foram citadas a melhoria da “remuneração” e a “perspectiva de melhora na carreira” como fatores que interferiram na decisão. Esses três motivos atingiram percentuais de 46,5%, 36,1% e 20% respectivamente, lembrando que o formulário permitia a escolha de mais de um motivo para o desligamento. As demais motivações propostas no formulário de entrevistas receberam indicações insignificantes ou nenhum voto, como o que ocorreu com os itens “relacionamento com a chefia” e “relacionamento com os colegas”. Essas informações corroboram com entendimento expresso no parágrafo anterior.

Por último, no tocante à consulta subjetiva sobre os aspectos positivos e negativos da Organização, capazes de influenciar a decisão de saída do Tribunal, destacaram-se como aspectos positivos àqueles apontados no tópico III do subitem 3.2.2.2. desta pesquisa, quais sejam: a “estrutura de funcionamento do STJ”, o “ambiente” e o “horário de trabalho”. Da mesma forma foram elencados a baixa “remuneração”, a “falta de perspectiva para a carreira” e o “volume de trabalho” como fatores negativos. Assim, novamente ficam evidenciadas questões remuneratórias e outras relacionadas às perspectivas profissionais motivando a saída dos servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações por que vem passando o setor público produziram um importante desafio: a necessidade de profissionalizar as áreas de gestão de pessoas, capazes de profundos impactos nos resultados das organizações. Historicamente, as áreas de gestão de pessoas nas administrações públicas tem apresentado problemas que vão desde a descontinuidade até a simples incapacidade operacional, fato que tornou ainda mais crítica a necessidade da implementação de novas práticas gerencias para substituir antigos modelos.

Consciente de que eficiência na prestação de serviços públicos é resultante do trabalho de pessoas qualificadas e identificadas com as metas corporativas, se percebe forte movimento no sentido da reestruturação e modernização das áreas incumbidas de desenvolver e gerir as competências necessárias ao enfrentamento dos desafios que se apresentam atualmente.

Assim, as unidades de RH devem acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, atuando como agentes integradores das transformações estruturais e comportamentais, tendo como meta a manutenção e o crescimento profissional dos quadros das organizações a que pertencem. Para isso, observam-se estratégias de co-gerenciamento das carreiras que venham facilitar a identificação dos pontos de convergência entre objetivos pessoais e os das organizações. Esses pontos de convergência passam necessariamente pelo conhecimento das motivações humanas que potencializam a permanência de servidores nas organizações ou altos índices de rotatividade.

O presente trabalho se incumbiu primeiramente de contextualizar o STJ como instituição pública e abordar suas políticas de RH adotadas no quadriênio 2006-2009. Em seguida cuidou da revisão teórica das principais teorias motivacionais, apresentou os dados coletados e adentrou na análise científica dos índices de turnover nos últimos quatro anos.

O desenrolar dessa pesquisa possibilitou respostas aos questionamentos que delimitaram o problema e, dessa forma, a certeza da afirmação de que os indicadores de turnover apresentados pelo Superior Tribunal de Justiça nos últimos quatro anos encontram-se dentro dos parâmetros considerados “normais” e das expectativas da Organização. Pode-se inferir também que as políticas de RH adotadas pela Organização estimulam a permanência dos servidores na Casa e que, de maneira geral, o ambiente de trabalho e os benefícios que se encontram no STJ interferem positivamente no nível motivacional dos seus servidores. A presente pesquisa evidenciou, sobretudo, a importância de se manter o controle desses índices em patamares que não comprometam os destinos das organizações.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Excellus, 1997.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. *ADMINISTRAÇÃO: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*, Editora Mc Graw-Hill do Brasil, São Paulo, 1979. 2º edição.
- CHIAVENATO, Idalberto. *ADMINISTRAÇÃO nos novos tempos: os novos horizontes em Administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *ADMINISTRAÇÃO: Teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LEWIN, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- MAXIMIANO, Antonio César Amarun. *TEORIA geral da administração: Da escola científica a competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8º ed. São Paulo, 2007.
- VROOM, Victor H. O processo decisório nas organizações. In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. *Os teóricos da organizações*. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar et al. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ANEXO I

Superior Tribunal de Justiça Secretaria de Gestão de Pessoas Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais	
Entrevista de Desligamento do STJ	
Identificação	
Nome: _____	
Cargo Efetivo/Cargo em Comissão/Função Comissionada: _____	
Unidade de Lotação: _____	Data do Desligamento: ____/____/____
Tempo de Permanência na Unidade de Lotação: _____	Tempo de Permanência no STJ: _____
Instituição/Empresa de Destino: _____	Cargo de Destino: _____

Motivo do Desligamento (assinale quantos itens desejar)	
<input type="checkbox"/> Horário de Trabalho	<input type="checkbox"/> Volume de trabalho
<input type="checkbox"/> Falta de perspectiva de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Ambiente de Trabalho
<input type="checkbox"/> Inadaptação ao serviço do STJ/Falta de identificação com as atividades	<input type="checkbox"/> Interesse de atuar na área de formação
<input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia	<input type="checkbox"/> Remuneração
<input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas	<input type="checkbox"/> Benefícios
<input type="checkbox"/> Problemas de saúde	<input type="checkbox"/> Ascensão profissional
<input type="checkbox"/> Problemas pessoais	<input type="checkbox"/> Perspectiva de carreira
<input type="checkbox"/> Outros: _____	
Comentários 	

Cite aspectos positivos e negativos do STJ	
Positivos	Negativos

Data: ____/____/____

Assinatura do Servidor